

SIATS Journals

Journal of Human Development and Education for specialized Research

(JHDESR)

Journal home page: http://www.siats.co.uk



مجلة التنمية البشرية والتعليم للأبحاث التخصصية

العدد 3، المجلد 4 ، تموز/يوليو 2018م.

e ISSN 2462-1730

أثر الثقافة التنظيمية والتمكين الوظيفي على أداء الموظفين في المدارس العربية في ماليزيا: خطة بحث

The Impact of Organizational Culture and Functional Empowerment Upon Staff Performance in Arab Schools in Malaysia:

Research Plan

عبدالعزيز صالح محمد ابريكاو، ناصر حبتور

Abdul Aziz Saleh Mohamed Brekhaw, Nasser Habtoor

Email: habtoornasser@yahoo.com

Email: azizsaleh1978@gmail.com

Faculty of Business and Accountancy, Lincoln University College (LUC), Selan
Malaysia

1439هـ –2018م



ARTICLE INFO
Article history:
Received 01/04/2018
Received in revised form 25/04/2018
Accepted 01/06/2018
Available online 15/07/2018
Keywords:

Abstract

Business organizations are witnessing developments in various fields. These developments have shown many external challenges facing these organizations in a more rapid, diversified and complex environment. Most business organizations are looking for ways to survive, succeed, and excel in these challenges. And most of the studies have indicated that most of the leading organizations are aware that man is the way to achieve excellence. Therefore, it is considered the main pillar in the success and progress of the organizations, and this requires attention and focus on the knowledge and skill it has to do business efficiently and effectively. Based on this fact, organizations have adopted the concept of employee empowerment, which is one of the modern management methods in the field of human resources management and is used to improve performance. Organizational culture is also a factor influencing the performance. Most researchers believe that one of the most important factors in the success of staff empowerment is the extent to which organizational culture is strongly linked. In addition, there are also dimensions of organizational culture emanating from within and outside the organization and from these dimensions after the disparity in power. Some studies have pointed to the problems of the organizational culture in developing countries, especially the Arab countries, and they have confirmed that the prevailing organizational culture is a mixed culture with a legacy of customs and traditions that do not agree with the fundamentals of positive culture. The aim of this study is to investigate the impact of organizational culture and functional empowerment on the performance of Arab school staff in Malaysia.



الملخص

تشهد منظمات الأعمال تطورات في مختلف المجالات، أظهرت هذه التطورات تحديات خارجية عديدة تواجه تلك المنظمات في بيئة أكثر سرعةً وتنوعاً وتعقيداً، لذلك أصبحت أغلب منظمات الأعمال تبحث عن وسائل تمكنها من البقاء والإستمرارية والنجاح والتميز في ظل هذه التحديات، وهذا عن طريق الإهتمام بالبيئة الداخلية حتى تتلائم مع البيئة الخارجية؛ وقد أشارت معظم الدراسات إلى أن أغلب المنظمات الرائدة تدرك أن العنصر البشري فيها هو السبيل لتحقيق التميز، لذلك يُعد الركيزة الأساسية في نجاح وتقدم المنظمات ويتطلب هذا منها الإهتمام والتركيز عليه بما يملكه من معرفة ومهارة للقيام بأداء الأعمال بكفاءة وفاعلية؛ وإنطلاقاً من هذه الحقيقة أصبحت المنظمات تتبنى مفهوم التمكين الوظيفي للموظفين حيث يعد أحد الأساليب الإدارية الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية ويستخدم في تحسين الأداء، كذلك تُعد الثقافة التنظيمية من العوامل المؤثرة على الأداء، ويرى أغلب الباحثين أن من أهم العوامل اللأزمة لنجاح تمكين الموظفين هو مدى الإرتباط بقوة الثقافة التنظيمية، كما إن هناك أبعاد للثقافة التنظيمية تنطلق من داخل المنظمة وخارجها ومن هذه الأبعاد بُعد التفاوت في السلطة؛ وقد أشارت بعض الدراسات إلى وجود مشكلات تعاني منها الثقافة التنظيمية في الدول النامية وخاصة الدول العربية، حيث أكدت على أن الثقافة التنظيمية السائدة هى ثقافة مختلطة بمجموعة متوارثة من العادات والتقاليد والتي لاتتفق مع أسس الثقافة الإيجابية؛ لذا فإن هدف هذه الدراسة هو البحث في أثر الثقافة التنظيمية والتمكين الوظيفي على أداء الموظفين في المدارس العربية في ماليزيا.



مقدمة.

تشهد منظمات الأعمال تطورات في مختلف المجالات أبرزت تحديات عديدة تواجهها المنظمات، لذلك تبحث معظم المنظمات عن البقاء والإستمرارية والنجاح في ظل هذه التحديات، ويتطلب منها هذا الإهتمام والتركيز على المورد البشري بما يملكه من معرفة ومهارة للقيام بأداء الأعمال بكفاءة وفاعلية [النسور:2012]، وإنطلاقاً من هذه الحقيقة أصبحت المنظمات تتبنى مفهوم التمكين الوظيفي من خلال تحفيز الموظفين وإشراكهم في عملية إتخاذ القرار وتبسيط العلاقات وقنوات الإتصال وكسر الحدود التنظيمية الداخلية بين الإدارة والموظفين ووضعهم في مركز تحمل مسؤولية قراراتهم والمشاركة في عملية صنع القرار مع الإدارة [المعايطة وملحم:2013]؛ حيث يعد التمكين الوظيفي أحد الأساليب الإدارية الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية، والذي يمكن إستخدامه في تحسين الأداء والإنتاجية وجودة الخدمات في المنظمات الخدمية، ورضا الموظفين والعملاء وزيادة الفعالية التنظيمية [نافع:2011]، وذلك من خلال منح السلطة وتوثيق العلاقة بين الموظفين وبين المنظمة في كل المستويات الإدارية بما يحفزهم على تقديم أفكارهم وتنمية مساهماتهم الإبتكارية لخدمة المنظمة، ولهذا سعت العديد من الأراء والإتجاهات والمنظمات إلى المناداة بتمكين الموظفين وتقوية مركزهم، بغية إتاحة الفرصة للإبداع والإبتكار، بإعتبارهم جزءاً أساسياً من النظام الإداري [المغربي:2001].

كما بينت دراسة نافع أنه من أهم العوامل التي يرتكز عليها التمكين لتحقيق أهداف المنظمة، بل يصعب تنفيذ خطط ومراحل التمكين دون توافرها – وقد إختلف الباحثون في تحديدها – إلا أن أغلبهم يرى أنها تتمثل في ثقافة التمكين (الثقافة التنظيمية) [نافع:2011]، وعلى ذلك فإن مستوى التمكين الوظيفي يرتبط بقوة ثقافة المنظمة، وعليه وجه كل من منظري الإدارة الإستراتيجية والسلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية وكذلك علم إجتماع المنظمات إهتمامهم إلى موضوع ثقافة المنظمة بإعتبارها أحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح وتفوق منظمات الأعمال [السحل وآخرون:2011] ، لذلك أصبحث الثقافة التنظيمية من الموضوعات التي تحظى بالإهتمام في المجالات على إعتبار أنها من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات، لأنها ترتكز على القيم والمفاهيم التي تدفع أعضاءها إلى الإلتزام والعمل الجاد والإبتكار والإبداع والمشاركة في إتخاذ القرارات وتحسين الخدمة والإستجابة السريعة والملائمة لإحتياجات العمل[جلولي:2013].



وقد وجد هوفستيد Hofstede-1990 أن المجتمعات تتألف من ثقافات متعددة الأبعاد، وأن لثقافة المنظمة أبعاد رئيسية تنطلق من داخل المنظمة وخارجها، ومن هذه الأبعاد هو التفاوت في السلطة [العتيبي:2004] حيث إن هذا البعد حظي بإهتمام العديد من الباحثين [العتيبي:2004]، ومن هذا الإهتمام تبرز أهمية هذه الدراسة في أنها ستحاول أن تلقي الضوء على هذا المدخل وهو إتساع نطاق السلطة من خلال تطبيق الشورى كأحد أبعاد قياس الثقافة التنظيمية ودورها في إيجاد البيئة المناسبة لتحقيق التمكين الوظيفي وأثرها على أداء الموظفين.

مشكلة الدراسة

إن التحديات الناجمة عن البيئة الخارجية للمنظمات تتطلب منها البحث عن وسائل تمكنها من البقاء والإستمرارية والتميز، وذلك عن طريق الإهتمام بالبيئة الداخلية حتى تتلائم مع بيئتها الخارجية، والمورد البشري يُعد الركيزة الأساسية في نجاح وتقدم المنظمات [النسور:2012]، لذلك تسعى المنظمات لبناء ثقافة تنظيمية مرنة تستجيب للتغيرات المتسارعة، وتؤثر على سلوكيات الموظفين وإنتمائهم بما يخدم أهداف المنظمة، لهذا فإن نجاح أي منظمة مرتبط بمدى كفاءة وفاعلية أداء مواردها البشرية وعلي ذلك الأداء يعتبر المحور الرئيسي والجوهري الذي تنصب حوله جهود المديرين، كونه يشكل أهم أهداف المنظمة، والثقافة التنظيمية تعد من العوامل المؤثرة على الأداء [زليخة وسميحة. 2015]؛ كما يوجد في علم الإدارة مجموعة من العناصر التي يمكن أن تعتبر جوانب قوة تمكن الموظف من أداء عمله بشكل أفضل مثل: الصلاحية، المسؤولية[والي:2010]، وهذا يحتم على المنظمات أن تسعى إلى ما لانهاية لمواجهة التحديات العالمية إذا أرادت أن تكون متقدمة أو على قدم المساواة مع غيرها من المنظمات من خلال أداء الموظفين لتحقيق الأهداف.

وهناك دراسة إستطلاعية كشفت على أنه لازالت هناك مشكلات كثيرة ترتبط بالثقافة التنظيمية، حيث أشارة إلى أن الثقافة التنظيمية السائدة في بعض الدول النامية هى ثقافة مختلطة بمجموعة متوارثة من العادات والتقاليد والتي لاتتفق مع أسس الثقافة الإيجابية التي تخدم وتحقق مصلحة العمل وأهدافه، بل لاتتفق حتى مع الشريعة الإسلامية التي وضعت النظام الأخلاقي القويم للعمل والموظفين [حلواني:2009]، ونتيجةً لبقاء المنظمات العربية لعقود طويلة تحت تعددية المستويات الإدارية وهرميتها، وطول خطوط الإتصال الرسمية، والمركزية الشديدة، والسرية في المعلومات التي تعطى للموظفين، فقد أصبح هذا عائقاً اليوم أمام الطموحات الإصلاحية والتنموية، بل بات عبئاً تحمل تكاليفه لم يعد بالإمكان، لذلك أصبحت العديد من المنظمات العربية تعاني من المشكلات والسلبيات [فلاق وبن نافلة:2013]؛



لذا فإن مشكلة هذه الدراسة جاءت تبحث في: أثر الثقافة التنظيمية والتمكين الوظيفي على أداء الموظفين في المدارس العربية في ماليزيا.

أهمية الدراسة.

تنبع أهمية هذه الدراسة من مساهمتها في عدة مجالات مختلفة؛ ففي المنظمات المبحوثة يسعى الباحث إلى تقليص الفجوة بين أهداف المنظمات وأداء الموظفين فيها، كذلك المساهمة في التحديث الإداري ومواجهة التحديات المعاصرة بالتطوير والتحسين المستمر للوصول إلى التميز والإستمرارية والبقاء؛ ويأمل الباحث أن تضع هذه الدراسة توصيات تساهم في إيجاد نموذج تطبيقي يبرز من خلال هذه المدارس العربية. كما تكمن أهمية هذه الدراسة بسعى الباحث إلى محاولة الإضافة العلمية بالإهتمام بمبدأ إتساع ممارسة السلطة من خلال إضافة بُعد الشورى في قياس الثقافة التنظيمية، فقد أثبت كل من [أبو السعود:1999] و[القطاطشة:2004] و[عبد العظيم:2006] و[صافي ويوسف:2009] أن الشورى واسعة وشاملة لممارسة السلطة؛ ويمكن تطبيقها في أي مستوى إداري في المنظمات [Bin Yasin:2015]؛ وتعتبر عصمة من الإنحراف والتعسف والميل عن جادة الحق في إتخاذ القرار فهى تؤدي إلي مشاركة الموظفين في صنع القرارات وتعزز الشفافية والمساءلة وتؤدي إلى إدارة فعالة وزيادة الإنتاجية [Al-Daba:2014]؛ ولها أثار إيجابية على أداء ونجاح المنظمات [Zain et al:2015]. كذلك من أساسيات التمكين الوظيفي هو تذويب إحتكار السلطة في العمل الجماعي [والي:2010]، لمساعدة الموظفين على أن يكونوا أكثر مقدرة وسلطة في أداء أعمالهم [ديوب:2014]؛ حيث أثبت [الشريف:2015] بأنه كلما زاد تبني الإدارة لنمط واسع في السلطة كلما زاد مستوى التمكين الوظيفي ويكون له أثر على أداء الموظفين؛ وهنا كذلك يمكن أن تبرز الإضافة العلمية للشورى في قياسها للثقافة التنظيمية أن تساعد في إيجاد البيئة المناسبة للتمكين، وقياس أثره كعامل في تقليص الفجوة. كما تعود أهمية هذه الدراسة على الباحث نفسه لأنه يرغب في الإستزادة العلمية؛ وتعتبر أول دراسة تبين إرتباط الشورى كأحد أبعاد قياس الثقافة التنظيمية – حسب علم الباحث – وبإمكانية تطبيقها ضمن بيئات مختلفة يمكن أن يجعلها أكثر أهميةً وتميزاً؛ وكل ذلك يكسب الدراسة أهميتها على المستوى التطبيقي والأكاديمي.

أسئلة الدراسة.

1- ما مدى تأثير الثقافة التنظيمية على التمكين الوظيفي في المدارس العربية بماليزيا؟.



2– ما هو أثر التمكين الوظيفي على أداء الموظفين في المدارس العربية بماليزيا؟.

3– ما هو تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في المدارس العربية بماليزيا؟.

4– ما أثر التمكين الوظيفي كعامل وسطي في العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء الموظفين في المدارس العربية بماليزيا؟.

أهداف الدراسة.

تهدف الدراسة إلى تحقيق الأتي:

1– معرفة تأثير الثقافة التنظيمية على التمكين الوظيفي في المدارس العربية بماليزيا.

2– معرفة أثر التمكين الوظيفي على أداء الموظفين في المدارس العربية بماليزيا.

3– قياس تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في المدارس العربية بماليزيا.

4– قياس أثر التمكين الوظيفي كعامل وسطي في العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء الموظفين في المدارس العربية بماليزيا.

فرضيات الدراسة.

يسعى الباحث في هذه الدراسة إلى إختبار الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى:

يوجد أثر دال إحصائياً بين الثقافة التنظيمية والتمكين الوظيفي في المدارس العربية بماليزيا.

الفرضية الثانية:

يوجد أثر دال إحصائياً بين التمكين الوظيفي وأداء الموظفين في المدارس العربية بماليزيا.

الفرضية الثالثة:

يوجد أثر دال إحصائياً بين الثقافة التنظيمية وأداء الموظفين في المدارس العربية بماليزيا.

الفرضية الرابعة:



يوجد أثر دال إحصائياً للتمكين الوظيفي كعامل وسطي في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي في المدارس العربية بماليزيا.

حدود الدراسة.

لقياس أثر الثقافة التنظيمية والتمكين الوظيفي على أداء الموظفين فقد ثم تحديد الدراسة بالحدود الأتية:

1- حدود الدراسة المكانية: وهذه الحدود متعلقة بمكان تطبيق الدراسة، وهو جميع المدارس العربية في ماليزيا والتى تعمل تحت إشراف كامل لسفارات الدول العربية التابعة لها.

2- حدود الدراسة البشرية: وهذه الحدود تتعلق بعينة الدراسة، حيث إنه سيتم إختيار مديري الأقسام والإدارات والمعلمين في المدارس بإعتبارهم وحدة معاينة ترتكز عليهم محصلة العمل في هذه المنظمات.

3- حدود الدراسة العلمية: وهذه الحدود متعلقة بدراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة، والمتمثلة في المتغير المستقل وهو: الثقافة التنظيمية وأبعاده، والمتغير الوسطي وهو: التمكين الوظيفي وأبعاده، والمتغير التابع وهو: أداء الموظفين وأبعاده.

مصطلحات الدراسة.

الثقافة التنظيمية: هى دليل سلوك الموظفين في المنظمة والقاعدة التي تتبناها المنظمة في تعاملها مع البيئة الداخلية والخارجية [عمرو: 2013].

التمكين الوظيفي: هو منح الموظفين قوة التصرف وإتخاذ القرارات والمشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة المنظمات التي يعملون فيها وحل مشكلاتها والتفكير الإبداعي وتحمل المسؤولية والرقابة [التوفيق:2015].

أداء الموظفين: هو قيام الموظفين بتنفيذ المهام والواجبات الوظيفية المنوطة بهم لتحقيق أهداف الإدارة بكفاءة [المدرع:2014].

الشورى: هى أداة عمل مدروس لحماية المصالح العامة وحل القضاية العامة [Bin Yasin:2015].

الدراسات السابقة.

تناولت العديد من الدراسات موضوع الثقافة التنظيمية والتمكين الوظيفي وأداء الموظفين، فدراسة [Alexandru: 2015] فإن أهم ما خلصت إليه هو أن الثقافة التنظيمية تعتبر شرط مهم يعمل في كل منظمة وهى في الغالب غير



مرئية لأعضاء المنظمة أو البيئة الداخلية، وتساعد في تعزيز منظمة صحية وناجحة، أما [محمد:2015] فقد بينت دراسته أنه توجد علاقة إيجابية وقوية بين أداء الموظفين وبين عناصر الثقافة التنظيمية ؛ وتوصلت دراسة [المغربي:2016] إلى أن عناصر الثقافة التنظيمية لها تأثير على الأداء الوظيفي في المنظمات؛ كما إن للثقافة التنظيمية أثر على أداء الموظفين أثبتت هذا دراسة [Ehtesham et al:2011]؛ وأثبتت هذا دراسة [Saeed et al:2013]؛ وبأبعاد أخرى مختلفة، وإستنتج [النسور:2012] وجود أثر لمكونات الثقافة التنظيمية في تحسين أداء الموظفين في المنظمة؛ وكشفت دراسة [جوهر وذهيبة:2015] عن وجود علاقة إرتباطات طردية بين تمكين الموظفين والولاء التنظيمي في المنظمة؛ وأكد [Yilmaz:2015] أن التمكين مرتبطا بشكل إيجابي مع الأداء الوظيفي للموظف، وأشارت[سعيدة:2014] إلى وجود علاقة إرتباط إيجابية بين التمكين الوظيفي وبين الأداء الوظيفي؛ أما [مسعود:2012] فقد أشار إلى وجود علاقة إرتباطية إيجابية قوية بين التمكين وتطوير الأداء؛ كما أثبتت هذه العلاقة دراسة [نافع:2011] ودراسة [خليل:2012] بأبعاد أخرى للتمكين ؛ وأكد [التوفيق:2015] أن للتمكين الوظيفي تلك العلاقة بينه وبين تطوير وتحسين الأداء؛ كما بينت دراسة [الزاملي:2013] أن العلاقة موجبة بين التمكين وبين درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى الموظفين؛ ودراسة [السعود والحموري:2010] أظهرت وجود علاقة بين التمكين والإنجاز لدى الموظفين؛ أما دراسة [بوسالم:2013] كشفت عن مجموعة من النتائج كان من أبرزها أن سياسة تمكين الموظفين لها دور في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة؛ ودراسة [البحيصي:2014] كذلك خلصت إلى وجود علاقة بين التمكين الوظيفي وبين التميز التنظيمي في المنظمة.

منهجية الدراسة.

أ- المنهج العلمي المستخدم في الدراسة.

سوف تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي الكمي التحليلي، وذلك لوصف وتفسير وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية التي سيقوم بها للإجابة على تساؤلات الدراسة وإثبات فرضياتها.



ب- مجتمع وعينة الدراسة وأسلوب العينة.

مجتمع هذه الدراسة سيكون من (461) موظف من موظفي المدارس العربية بماليزيا من معلمين ومديري الأقسام والإدارات، ولتمثيل حجم العينة لهذا المجتمع تمثلاً دقيقاً سوف يعتمد الباحث على طريقة العينة العشوائية وذلك وفقا لمعادلة روبيرت ماسون لحساب حجم الـ $n = \frac{M}{\left[\left(S^2 \times (M-1)\right) \div pq\right] + 1}$

ج- وسيلة جمع البيانات.

سوف يقوم الباحث بالإطلاع على الدراسات السابقة والنتائج التي توصلت إليها، والمقاييس التي إستخدمتها، ومن ثم يقوم بتطوير إستبانة وذلك لقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة المستقل والتابع.

د- صدق وثبات أداة الدراسة.

سوف يقوم الباحث بإختبار صدق وثبات الإستبانة بطريقة معامل ثبات كرونباخ الفا، بإستخدام برنامج (SPSS).

هـ- أسلوب تحليل البيانات.

سوف يتم إستخدام برنامج (AMOS VERSION 20) المدعوم من برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) لتحقيق أهداف الدراسة وللإجابة عن تساؤلاتها وإختبار فرضياتها من خلال الأساليب الاحصائية التالية:

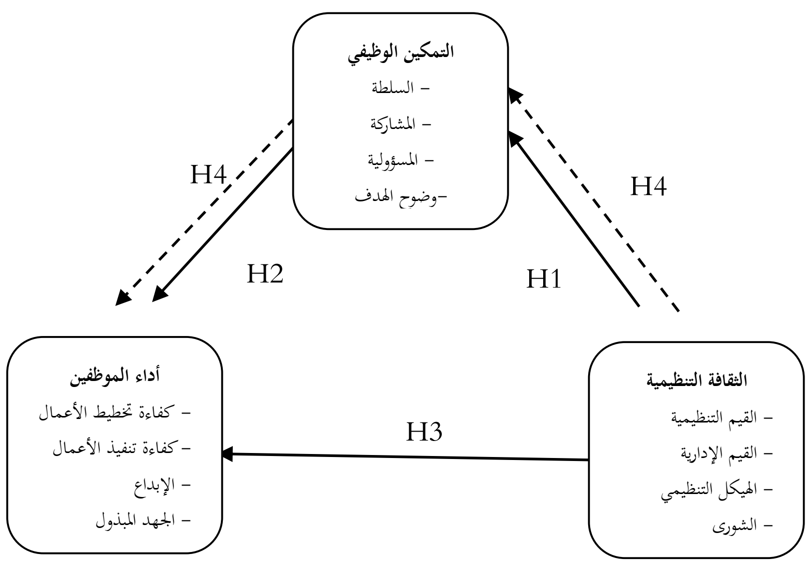
- أسلوب كرونباخ ألفا: وذلك لقياس ثبات أداة الدراسة.
- أسلوب النسب والتكرارات والمتوسطات: وذلك لوصف مجتمع الدراسة وإظهار خصائصها بالإعتماد على النسب المئوية والتكرارات، والإجابة على أسئلة الدراسة وترتيب متغيراتها حسب أهميتها بالإعتماد على المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية.
- أسلوب نمذجة المعادلة البنائية (Structural Equation Modeling-SEM): وذلك لقياس الفرضيات وإيجاد نسبة الخطأ في الإجابات وتحليل العلاقة بين المتغيرات في آن واحد.
- أسلوب التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis): للوصول إلى أدلة الصدق البنائي لعوامل الدراسة المتكونة من ثلاثة متغيرات رئيسية.



- أسلوب البناء المتكامل لنمذجة المعادلة البنائي(Modeling Full Fledged Structural Equation): وذلك لإختبار النموذج النظري للدراسة من أجل الوصول إلى نتائج عالية الثقة.

نموذج الدراسة.

لمحاولة حل مشكلة الدراسة عمل الباحث على إيجاد نموذج إفتراضي لهذه الدراسة بمراجعة وتطوير نماذج الدراسات السابقة فكانت دراسة [Tabouli:2016] ودراسة [أبوسمورة:2014] ودراسة [المتروك:2010]، فشمل النموذج ثلاثة متغيرات، متغير مستقل: تمثل في الثقافة التنظيمية ببعد (القيم التنظيمية، القيادة الإدارية، الهيكل التنظيمي، الشورى)؛ ومتغير وسطي: تمثل في التمكين الوظيفي، ببعد (السلطة، المشاركة، المسؤولية، وضوح الهدف)؛ وكذلك متغير تابع: تمثل في أداء الموظفين، ببعد (كفاءة تخطيط الأعمال، كفاءة تنفيذ الأعمال، الإبداع، الجهد المبذول)؛ كما في الشكل رقم (1).



شكل رقم: (1) نموذج الدراسة إعداد الباحث.

أهم النتائج المتوقعة من الدراسة.

من خلال الإطلاع على الدراسات السابقة ووفقاً للنتائج التي توصلت إليها فإن هناك مجموعة من النتائج المتوقعة لهذه الدراسة كالتالي:



1- بما أن مجال ممارسة السلطة في الشورى أوسع من مجال السلطة في الديمقراطية [عبدالعظيم:2006]، ولأن كلما زاد تبني الإدارة لنمط واسع في السلطة كلما زاد مستوى التمكين الوظيفي لدى الموظفين [الشريف:2015]؛ فإنه من المتوقع وجود علاقة إرتباطية بين الثقافة التنظيمية المقاسة ببعد الشورى وبين التمكين الوظيفي.

2- هناك أثر دال إحصائياً بين الثقافة التنظيمية وبين التمكين الوظيفي، وتتفق هذه النتيجة المتوقعة ونتيجة دراسة [الضمور :2008] ودراسة [المعايطة وملحم:2013] ودراسة [الشريف:2015].

3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الوظيفي وأداء الموظفين، وتتفق هذه النتيجة المتوقعة ونتيجة دراسة [البلوي:2008] ودراسة [نافع:2011] ودراسة [عقده:2011] ودراسة [Chen:2011] ودراسة [العجمي:2012] ودراسة [مسعود:2012] ودراسة [Meyerson and Dewettinck:2012] ودراسة [زين العابدين:2013] ودراسة [Tajuddin:2013] ودراسة [سعيدة:2014] ودراسة [Basha and Reddy:2014] ودراسة [التوفيق:2015] ودراسة [Nbegwa:2015] ودراسة [Yilmaz:2015].

4- هناك علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وأداء الموظفين، وتتفق هذه النتيجة المتوقعة ونتيجة دراسة [Wang and Haiyin:2010] ودراسة [Sinha et al:2010] ودراسة [Ehtesham et al:2011] ودراسة [النسور:2012] ودراسة [صديقي:2013] ودراسة [زهرة:2013] ودراسة [Omondi:2014] ودراسة [حمد:2014] ودراسة [أبو سمرة:2014] ودراسة [Sotirofski:2014] ودراسة [زليخة وسميحة:2015] ودراسة [عماد الدين:2015] ودراسة [محمد:2015] ودراسة [خلوف:2015] ودراسة [المغربي:2016].

5- من المتوقع أن تحقق نتائج هذه الدراسة هدف الإضافة العلمية في مجال الإدارة بإمكانية إضافة الشورى كعامل في قياس الثقافة التنظيمية، وذلك بالوصول إلى نتائج إيجابية بحيث تكون كبداية إنطلاق لفكرة جديدة في مجال الإدارة الإسلامية، أو غير ذلك بحيث تعتبر بداية بعدم البحث في هذا المجال أو تغيير بعض العوامل في دراسات أخرى.

الخاتمة.

تواجه منظمات الأعمال المعاصرة تحديات بسبب التطورات المختلفة في عدة مجالات، جعل البيئة الداخلية والخارجية لهذه المنظمات أكثر سرعةً وتنوعاً وتعقيداً، مما تحتم عليها البحث عن وسائل تمكنها من البقاء والإستمرارية والتميز والنجاح في ظل تلك التحديات، لذلك فقد أدركت أغلب المنظمات أن المورد البشري هو السبيل لتحقيق التميز وذلك



بما يملكه من معرفة ومهارة للقيام بأداء الأعمال بكفاءة وفاعلية، لهذا سعت العديد من الأراء والإتجاهات والمنظمات إلى المناداة بتمكين العاملين من خلال تحفيزهم وإشراكهم في عملية إتخاذ القرار ووضعهم في مركز تحمل المسؤلية مع الإدارة، لتقوية مراكزهم الوظيفية وإعتبارهم جزءاً أساسياً من النظام الإداري في المنظمات،حيث وُجد من العوامل اللأزمة لنجاح تمكين الموظفين هو درجة الإرتباط بقوة الثقافة التنظيمية، بإعتبارها من المحددات الرئيسة لنجاح وفشل المنظمات، لأنها ترتكز على أبعاد مهمة منها القيم والمشاركة في إتخاذ القرارات، للإستجابة الملائمة والسريعة لإحتياجات العمل.

وإنطلاقاً من أهم مكونات الثقافة التنظيمية وهى القيم والمشاركة في إتخاذ القرارات، فإن قيم أخلاقيات العمل في المجتمعات الإسلامية ترتكز على الدين الإسلامي كمصدر مهم من مصادر تشكيل الثقافة في منظمات المجتمع المسلم؛ وأما المشاركة في إتخاذ القرارات فإن الشورى هى أوسع مجال لممارسة السلطة، لأنها أحد الدعائم الأساسية للنجاح والريادة في الإسلام وهى ثابتة في القرآن والسنة والإجماع، ومقيدة بالشريعة ومرتبطة بقيم أخلاقية نابعة من الدين، فهى ثابتة وغير خاضعة للتقلبات والميول والرغبات، فهى تظبط التصرفات والرغبات.

لذلك فإن تقديم ثقافة التنظيمية مميزة بالشورى في الإسلام وتمكين الموظفين سوف يكون له أثر على أداء الموظفين في المنظمة ويكون من أهم الوسائل التي تمكن المنظمات من البقاء والإستمرارية والنجاح في المجتمع الإسلامي خاصة ومنظمات دول العالم عامة.



المراجع:

قائمة البحوث والمجلات العربية.

– أبو السعود. أميه حسين. الشورى والديمقراطية: إشكالية في الفكر والتطبيق الإسلامي. المجلة العلمية لكلية الإدارة والإقتصاد (35– 100). العدد:10. 1999.

– أبوسمورة. أحمد موسى المهدي. الثقافة التنظيمية وأثرها في الرضا الوظيفي وكفاءة أداء العاملين بمؤسسات التعليم العالي بولاية الخرطوم. دراسة دكتوراة. السودان. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا. كلية الدراسات العليا. 2014.

– البحيصي. عبدالمعطي محمود. دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي. دراسة ميدانية على الكليات التقنية في محافظات قطاع غزة. لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال. فلسطين. جامعة الأزهر بغزة. كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية. 2014.

– البلوي. محمد سليمان. التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه– المملكة العربية السعودية– من وجهة نظرهم. دراسة ماجستير. السعودية. جامعة مؤته. كلية الدراسات العليا. 2008.

– التوفيق. كرمية. دور تمكين العاملين في تحسين أداء العاملين. جامعة البويرة. كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير. معارف "مجلة علمية محكمة" قسم العلوم الإقتصادية. السنة: العاشرة. العدد: 18. جون. 2015.

– الزاملي. يوسف إسماعيل سليمان. التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديرية مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظة غزة. لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية. فلسطين. الجامعة الإسلامية بغزة. كلية التربية. 2013.

– السخل. آية وآخرون. الثقافة التنظيمية وتأثيرها على مستوى الأداء الوظيفي في بلدية نابلس. دراسة ماجستير. جامعة النجاح الوطنية. كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية. قسم إدارة الأعمال. 2011.

– السعود. راتب سلامة والحموري. أميرة محمد. درجة التمكين الوظيفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لديهم. مجلة مؤتة للبحوث والدراسات. سلسلة العلوم الإنسانية والإجتماعية. المجلد:25. العدد:7. 2010.



– الشريف. المهدي نور الدين المهدي. دور الثقافة التنظيمية في تحقيق التمكين الوظيفي في شركة ليبيا نفط. دراسة ماجستير. ماليزيا. جامعة العلوم الإسلامية الماليزيا. 2015.

– الضمور. صفاء يوسف إبراهيم. العوامل المؤثرة على التمكين الإداري دراسة حالة مراكز الوزارات الأردنية. دراسة ماجستير. الأردن. الجامعة الردنية. كلية الدراسات العليا. 2008.

– العتيبي. سعد بن مرزوق. أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية. المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة. مصر. 2004.

– العجمي. وليد بن حميد محمد. تمكين العاملين وعلاقته بتحسين الأداء في جوازات منطقة مكة المكرمة. دراسة ماجستير. السعودية. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. كلية الدراسات العليا. قسم العلوم الإدارية. 2012.

– القطاطشة. محمد حمد. جدلية الشورى والديمقراطية. دراسة في المفهوم. الأردن. جامعة مؤته. مجلة جامعة دمشق للعلوم الإقتصادية والقانونية. المجلد:20. العدد: 2. 2004.

– المتروك. شروق عبدالمحسن. أثر العدالة التنظيمية على التمكين الإداري من وجهة نظر موظفي الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية بدولة الكويت. دراسة ماجستير. الأردن. الجامعة الأردنية. كلية الدراسات العليا. 2010.

– المدرع. ناصر بن فهد ناصر. التدوير الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين. دراسة مسحية على العاملين بالإدارة العامة للشؤن الإدارية والمالية بوزارة الداخلية بالرياض. لنيل درجة الماجستير في العلوم الإدارية. السعودية. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. كلية العلوم الإجتماعية والإدارية. 2014.

– المعايطة. سالم فالح وملحم. أحمد عارف. أثر الثقافة المؤسسية في التمكين لدى العاملين في هيئة تنظيم سوق العمل في مملكة البحرين. دراسة ميدانية. البحرين. مجلة جامعة الخليج: قسم العلوم الإدارية والمالية. العدد:15. 2013. ص 23 – 47.



– المغربي. عبدالحميد عبدالفتاح. تمكين العاملين في المصالح الحومية ومنظمات القطاع الخاص. دراسة تطبيقية على المنظمات العاملة بمحافظة دمياط. مصر. جامعة طنطا. كلية التجارة. المجلة العلمية للتجارة والتمويل. المجلد: 5. العدد: 1. 2001.

– المغربي. محمد بشير. أثر الثقافة التنظيمية في الأداء الوظيفي في المصارف السودانية. دراسة دكتوراة. السودان، جامعة الزعيم الأزهري. كلية الدراسات العليا. 2016.

– النسور. مروان محمد. دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني. الأردن. جامعة البلقاء التطبيقية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الإقتصادية والإدارية. العدد:2. يونيو. 2012. ص187 – 210.

– بو سالم. أبوبكر. دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة. دراسة ميدانية على شركة سونطراك البترولية. لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال. الجزائر. جامعة سطيف 1. كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. 2013.

– جلولي. أسماء. أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية. دراسة ماجستير. جامعة محمد خيضر بسكرة. كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. 2013.

– جوهر. مناس وذهيبة. موساوي. أثر تمكين العاملين على الولاء التنظيمي. دراسة حالة شركة الإسمنت بسور الغزلان. البويرة. لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال الإستراتيجية. جامعة أكلي محند أولحاج. كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. 2015.

– حلواني. إبتسام عبدالرحمن. المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي: من أين يبدأ التغيير في ثقافة المنظمة؟. جامعة الملك عبدالعزيز بجدة. 2009.

– حمد. منتصر يحي بابكر. أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بالتطبيق على جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا. دراسة ماجستير. السودان. جامعة الزعيم الأزهري. كلية الدراسات العليا. 2014.



– خلوف. زهرة. الثقافة التنظيمية بين رهانات الإنتماء وديناميكية الأداء. دراسة حالة جامعة الجزائر. لنيل الدكتوراة في إدارة الأعمال. جامعة حسين بن بوعلي بالشلف. كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. 2015.

– خليل. نانسي نايف. التمكين وأثره على مستوى أداء العاملين في مركز الوزارات الحكومية الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها. لنيل درجة الماجستير في الإدارة العامة. جامعة اليرموك. الأردن. 2012.

– ديوب. أيمن حسن. تمكين العاملين كمدخل لتحسين الحياة الوظيفية في قطاع الإتصالات. دراسة ميدانية. جامعة دمشق. كلية الإقتصاد. مجلة جامعة دمشق للعلوم الإقتصادية والقانونية. المجلد:30. العدد: 1. 2014

– زليخة. بولنوار وسميحة. كناي. دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين دراسة حالة المؤسسة الوطنية للذهبنا لأخضرية ENAP. دراسة ماجستير. الجزائر. جامعة أكلي محند أولحاج. كلية العلوم الإقتصادية والتجارة وعلوم التسيير. 2015.

– زهرة. خلوف. الثقافة التنظيمية. كأحد العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي. جامعة خميس مليانه. مجلة الإقتصاد الجديد. العدد:9. سبتمبر. 2013.

– زين العابدين. راهب محمد. أثر تطبيق إستراتيجية تمكين العاملين في تحسين أداء المؤسسة دراسة ميدانية في الشركة الوطنية للتأمين سا (SAA) عنابة. لنيل درجة الماجستير في التسيير الإستراتيجي للمنظمات. جامعة محمد خيضر بسكرة. كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسسير. 2013.

– سعيدة. تلخوخ. التمكين الإداري وأثره على الأداء الوظيفي دراسة حالة مؤسسة MGBROYAL (الرغاية). دراسة ماجستير. الجزائر. جامعة أمحمد بوقرة بومرداس. كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسسير.2014.

– صافي. خالد محمد ويوسف. أيمن طلال. إشكالية العلاقة بين الشورى والديمقراطية في الفكر الإسلامي المعاصر. دراسة مفاهيمية. مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية). المجلد: 13. العدد: 1. ص95-130. 2009.



– صدّيقي. أمينة. تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية. دراسة حالة لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية ورقلة. لنيل درجة الماجستير في التسيير. الجزائر. جامعة قاصدي مرباح. كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. 2013.

– صديقي. أمينة. تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية. دراسة حالة لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية ورقلة. دراسة ماجستير. الجزائر. جامعة قاصدي مرباح. كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. 2013.

– عبدالعظيم. أحمد عبدالعظيم. الشورى والديمقراطية شقاق أم وفاق؟. مصر. جامعة الأسكندرية. كلية الأداب. 2006.

– عقده. محمد محمد سعيد. التمكين الوظيفي وعلاقته بالأداء لدى المشرفين التربويين في الأردن. دراسة دكتوراة. الأردن. جامعة اليرموك. كلية التربية. قسم الإدارة وأصول التربية. 2011.

– عماد الدين. قشي. دور الثقافة التنظيمية في رفع أداء المورد البشري في المنظمة. دراسة حالة: بنك البركة فرع سطيف. دراسة ماجستير. الجزائر. جامعة محمد خيضر. كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. 2015.

– عمرو. عهود أحمد. أثر ثقافة المنظمة في إختيار الإستراتيجيات التسويقية ودور تكنولوجيا المعلومات. دراسة تطبيقية في قطاع الإنشاءات في الأردن. لنيل درجة الماجستير في الأعمال الإلكترونية. جامعة الشرق الأوسط. كلية الأعمال. 2013.

– فلاق. محمد وبن نافلة. قدور. أثر التمكين الإداري في إبداع الموظفين. دراسة حالة لمجموعة الإتصالات الأردنية (Orange). الجزائر. الملتقي الدولي جامعة سعد دحلب بالبليدة. كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير. 2011.

– محمد. عبدالعظيم محمد عبدالقادر. أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بالتطبيق على البنك الإسلامي السوداني. دراسة ماجستير. السودان. جامعة الزعيم الزهري. كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية. 2015.



– مسعود. مؤيد أحمد صادق. درجة التمكين الإداري وتطوير الأداء والعلاقة بينهما من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية. دراسة ماجستير. فلسطين. جامعة النجاح في نابلس. كلية الدراسات العليا. 2012.

– نافع. عبدالستار. التمكين الوظيفي وأثره على أداء العاملين في جامعة الطائف. السعودية. جامعة الطائف. كلية العلوم الإدارية والمالية. مجلة الدراسات الإجتماعية. العدد:32. يناير – يونيو. 2011.

– والي. عدنان ماشي. تمكين الموظفين. دراسة ماجستير. الأردن. 2010.

قائمة البحوث والمجلات الأجنبية.

- Al-Daba. Abdulmajid Mohamed Abdulwahab. An Analysis of Administrative Staff's Participatory Decision Making through Syura at International Islamic Tertiary Institution. International Journal of Humanities Social Sciences and Education (IJHSSE)Volume 1. Issue 9. September 2014. PP 33-39.
- Alexandru. Ion. The importance of Organizational Culture Based on Culture. Bucharest. Romania. Proceedings of The 9th International Manaement Conference "Management and Innovation For Competitive Advantage" November 5th - 6th, 2015.
- Bin Yasin. Redwan. The Decision- Making Process between Shura (MutualConsultation) and the Malaysian Parliament: AComparative Study. 7th International Conference on Humanities and Social Sciences "ASEAN 2015: Challenges and Opportunities"(Proceedings). Faculty of Liberal Arts, Prince of Songkla University. June 5-6.
- Ehtesham. Ul Mujeeb et al. Relationship between organizational culture and performance management practices. Case of University of Pakistan. Competitiveness Magazine Issue 4/2011.
- Saeed. Rashid etal. Factors Affecting the Performance of Employees at Work Place in the Banking Sector of Pakistan. Middle-East Journal of Scientific Research 17 (9): 1200-1208, 2013.
- Tabouli. Esmael M. A .The Impact of Human Resources Management on Employee Performance: Organizational Commitment Mediator Variable, Published by Canadian Center of Science and Education, Asian Social Science; Vol. 12, No. 9; 2016.
- Yilmaz. Ozgur Devrim. Revisiting the Impact of Perceived Empowerment on Job Performance. Results from Front-Line Employees. University Faculty of Business



Department of Tourism Management Kaynaklar Yerleskesi 35160 Buca-Izmir. Turkey.Journal of Turizam. Volume:19. Issue:1. 34 - 46 (2015).

- Zain. Nor Razinah Binti Mohd et a. Shari'ah Corporate Governance Structure of Malaysian Islamic Banking and Finance: The Traces of Shura. Journal of Islamic Banking and Finance. Vol. 3. No. 1. 2015. Published by American Research Institute for Policy Developmentl. pp26-34.
- Basha. H. S. Abzal and Reddy. B. Krishna. Employee Empowerment Practices in Indian Banking Sector. MIJBR - MITS International Journal of Business Research. Vol: 1. Issue 2 . July -December 2014.
- Chen. Cok Booi. A study on the impact of empowerment on the performance of employees in the automotive industry in Malaysia. fulfilment of the requirements of the Master's degree in Human Resource Management Center for Postgraduate Studies. Open University Malaysia. 2011
- Ehtesham. Ul Mujeeb et al. Relationship between organizational culture and performance management practices. Case of University of Pakistan. Competitiveness Magazine Issue 4/2011.
- Meyerson. Gaudreau and Dewettinck.Blanchard. Effect of Empowerment on Employees Performance.Advanced Research in Economic and Management Sciences (AREMS). Vol.2. July 2012. ISSN: 2322-2360.
- Ndegwa.Tabitha. Percieved Relationship Between Employeeempowerment and Organizational Performance Amongcommercial Banks in Kenya. Fulfillment of The Requirements for The Award of The Degree of Master of Business Administration. University of Nairobi. 2015.
- Omondi. Daniel Onyango. The Influence of Organizational Culture on Employee jop Performance. Acase Study of Pacis Insurance Company Limited. Partial Fulfilment of the Requirement for the Degree of Executive Master of Science in Organizational Development (EMOD). United StatesInternational University. 2014.
- Sinha. Smrita et al. Impact of Workculture on Motivatoin and Performance Level of .J.P. School of Business. AOP 18(6). 2010. ISSN 0572 - 3043.
- Tajuddin. City Solehan Benti. A study on the factors that enable employees to perform the work in the manufacturing industry. fulfillment of the requirements of granting a bachelor's degree in Industrial Technology Management with Honors. Nniversity Malaysia Pahang. College of Technology. 2013.



- Sotirofski. Kseanela. Organizational Culture Impact on Psychological Empowerment of Academic Staff. University `Aleksander Moisiu. Faculty of Education. Albania. European Journal of Sustainable Development (2014), 3, 2, 119-124.
- Wang. Kevin Baird and Haiyin. Employee empowerment: extent of adoption and influential factors. Macquarie University. Sydney. Australia. Emerald Group Publishing Limited. Personnel Review Vol: 39. No: 5 (2010) pp. 574 - 599.
- Yilmaz. Ozgur Devrim. Revisiting the Impact of Perceived Empowerment on Job Performance. Results from Front-Line Employees. University Faculty of Business Department of Tourism Management Kaynaklar Yerleskesi 35160 Buca-Izmir. Turkey.Journal of Turizam. Volume:19. Issue:1. 34 - 46 (2015).



